

教職協働と職能開発に関する萌芽的研究

小 田 秀 邦（吉岡記念館事務室）
中 村 洋 右（教務機構事務部）
永 嶋 恒 治（教務機構事務部）
原 田 剛（法学部・研究代表者）¹

要 旨

本稿は、教育の高度化や質保証に対し、教員、職員が共に、かつ組織的に取り組むことが強く求められるようになった今日の教職協働の実態と、それを推進し、実質化させていくにあたって、職員に求められる能力とその開発方法について、アンケート調査およびインタビュー調査を通じて得られた成果をもとに、提言をまとめたものである。

アンケート調査では、教員、職員とも教職協働の重要性を感じながらも、実際に教職協働で取り組んでいる業務は何か、あるいは今後取り組むべき業務は何か、に関しては教員と職員との間に認識の乖離があることが判明した。また、現在の職員研修制度は、教職協働を推進するために必要となる能力を開発するには、不十分であることも明らかとなった。

インタビュー調査では、必要となる職員の能力に教職協働を成立させるための前提条件として持つておくべき知識・能力と、教職協働を実質化していくための能力があることが明らかとなった。

これらの結果を踏まえ、「教職員の相互理解や問題意識の共有」を実現していくに際しての職員の役割と能力、課題などを共有する場を設定する必要性について提言した。

1. 研究の背景と目的

大学を取り巻く環境は、2000年代に入り大きく変化し、競争的な環境下で大学自らが教育の質向上を図ることが求められる時代になった。具体的には COE や GP に代表される競争的資金の導入や FD の義務化などが挙げられるが、近年のグローバル30、大学の世界展開力推進事業などの補助金事業により、その競争的環境がさらに高度化したといえる。

各大学はこれらの環境変化に対応するため、教育の企画力を発揮した施策への取組が不可欠となったが、この時期あたりから教員、職員が共に知恵を出し合い、施策の実現に向けて取り組む、所謂「教職協働」という業務形態の必要性が叫ばれるようになったと考えられる。

また、2008年10月の中央教育審議会「学士課程教育の構築に向けて（答申）」において、「大学

職員は、大学の管理運営に携わる、また、教員の教育研究活動を支援するなど、重要な役割を担っている。(中略) 大学経営をめぐる課題が高度化・複雑化する中、職員の職能開発(スタッフ・ディベロップメント、SD)はますます重要となってきた。』²と述べられているように、SD(Staff Development)が大学の教育力を向上させるための重要な取組と言われるようになっていく。

しかしながら、SDの取組については、例えば、本学における職員研修プログラムをみても、その内容は年次や資格に応じて一般的に求められる汎用的な資質・能力の向上を目的とした研修内容が中心となっているように、大学経営や教育力向上に資するための研修プログラムとしては不十分であるように感じられる。

そこで本研究では、まず教職協働という取組形態は概ね期間限定プロジェクトで、一部の教職員の関与に留まっており、一口に教職協働と言っても、個々人での捉え方や取組実態に大きな差があるのではないかという仮説を立て、その検証を行った。次に教職協働への意識とその取組実態の乖離を明らかにした上で、教職協働を実質化していくために必要となる職員の能力とその修得方法などについて、提言をとりまとめることを目的として、次のような調査を実施した。

2. 調査方法

本研究においては、本学および他大学の教職員への質問紙を用いたアンケート調査、本学および他大学の教務関連実務者を中心としたインタビュー調査の2種類の調査を行なった。調査内容の詳細は後述の4のとおりである。

2.1 アンケート調査(本学・他大学教職員)

大学教職員を対象に、実際に教職協働にて取組が行なわれている分野、今後教職協働において取組を推進すべき分野など、教職協働への意識と実践状況を明らかにするためのアンケート調査を実施した。また、教職協働を実践するにあたって職員に必要とされる能力やその修得方法などについてもアンケート項目に盛り込んだ。

2.2 インタビュー調査(本学・他大学教職員)

アンケート調査を補完するとともに、教職協働で取り組んできた実践的な先行事例に学ぶことを目的として、インタビュー調査を実施した。また、本学においては、教員は学部教務責任者、職員は教務事務担当者を、他大学においては、教職協働の分野で先駆的な取組を行なっている大学の教職員をその対象とした。

内容は、①勤務先大学での教職協働の実態、②教職協働を実践していくにあたり必要な知識・能力、③教職協働により各種取組を成功に導くための要素・ポイントの3つに焦点をあてた。

3. 大学職員の役割と教職協働

3.1 大学職員の役割の変遷に関する先行研究

大学職員の役割の変遷については、福島(2010)が「第1段階としては、『教員管理のもとでの事務処理・下請的用務労働』、第2段階として、職員が実務的な処理については固有な分野と

	以前	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代
お手伝いさんの役割					
両輪的役割					
ハイブリッド型専門職					
アドミニストレーター					
社会の変化		大学紛争 オイルショック	大学拡大 留学生10万人 計画	グローバル化・IT化 少子化	

図1 大学職員の重層構造（澤谷 2006.12）

して責任を果たせるようになり『教育・研究条件整備と経営実務労働』となった。第3段階として、第2段階の労働に併せて『政策立案と経営管理』が加わった。（中略）第4段階として、（中略）教育支援・研究支援・学習支援といったところまで踏み込み始めた³と述べている。また、澤谷（2006）は「これらの役割は重層構造であり、同じ1つの大学にあってもそのような実態があると推測できる⁴と指摘している。

次に、中央教育審議会などにおける議論から職員の役割の変遷を確認しておく。

1990年代後半に出された「21世紀の大学像と今後の改革方策について（答申）」（大学審議会、1998年10月）では、「学長、学部長等の行う大学運営業務についての事務組織による支援体制を整備すること」や「学長、学部長の職務を助けるとの観点から、（中略）企画や補佐機能を担う職員の適切な配置を行なう⁵（傍点は引用者）の指摘が示すように、未だ職員は教員の支援者として位置づけられていることがわかる。

続いて2000年代に出された「グローバル化時代に求められる高等教育の在り方について（答申）」（大学審議会、2000年11月）では、「大学における教育研究の質を確保するためには、（中略）従来の教員と事務職員の役割分担を見直すことも必要である。また、（中略）組織的な研究・研修による事務職員の専門性の向上、教員組織と事務組織の連携の強化、専門性の高い業務についての（中略）事務体制の充実強化を図る⁶とあるように、「支援型業務」から自立した専門性の高い業務の遂行が求められるようになっている。さらに2000年代後半において「学士課程教育の構築に向けて」（中央教育審議会、2008年12月）では「学士課程教育が組織的・総合的に運用されるには、学内の全教職員が共通理解を持って具体的な教育実践に取り組む必要があり、そのための教職員の職能開発が必要となる⁷あるいは「教員と職員との協働関係を一層強化するため、SDを推進して専門性の向上を図り、教育・経営など様々な面で、その積極的参画を図っていくべきである⁸など、教職員の「共通理解」や「協働」といった言葉が目につくようになった。また、インストラクショナル・デザイナー、研究コーディネータ、学生生活支援ソーシャルワーカーなどの新たな業務・役割、さらには「大学経営への参画を通じ、職員が能力を発揮する」ために「教員と協働する専門性の高い職員の育成⁹の必要性に言及するまでに、求められる職員像は変化している。

さらに直近の「新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて」(中央教育審議会、2012年8月)では、「学士課程教育をプログラムとして機能させるためには、教員だけでなく、職員などの専門スタッフの育成と教育課程の形成・編成への組織的参画が必要」¹⁰ であると述べられているように、教員と職員の位置関係には取立て言及せず、両者が協働して教育課程の高度化を推進することを求めている。

3.2 教職協働に関する先行研究

3.1のとおり、中央教育審議会などにおけるこの15年余の流れを概観しただけでも、求められる職員像が大きく変化し、教員と職員が協働して教育の高度化に取り組む必要性に言及するようになっていくことがわかる。また、そのことは、近年の研究において教員と職員の関係、教職協働をテーマとする論文が数多く発表されていることにも顕著に現れている。そこで、大学教育学会の課題研究グループが学会員を対象に実施し、大学教育学会誌で発表した教職協働に対する大学人の意識の現状から、我々研究グループとしての教職協働の定義を試みることを出発点とした。

3.2.1 「コラボレーション」の前提を考える—教員・職員関係論の試み— (2008)

立教大学の今田は、2008年11月の大学教育学会誌で「従来の『教員』『職員』の区別では整理できない業務が増加している」、「教育力と関連付けて職員の能力開発が語られたことが、従来の職員論と比べ異なっている」¹¹ と述べている。その上で職員の役割や業務について「『車の両輪』モデル、『プロジェクト』モデル、『アカデミック・コミュニティ』モデル」の3モデルを提示し、それらが大学内で共存していると指摘している。また今田は、「アカデミック・コミュニティモデル」という業務形態を「大学の教育力に直結しているが、いわゆる『教員』『職員』の区分けに当てはめると、どちらにも当てはめにくいものであり、かつ専門知識やその職務と結びついた実務経験を持っていることが期待される」とも述べている。

3.2.2 「SDの新たな地平」—『大学人』能力開発に向けて—アンケート (2010)

2011年5月の大学教育学会誌では、2010年春に大学教育学会会員を対象として実施したアンケートの結果を清水がまとめている¹²。アンケートは「教育と研究の充実・改善を図るため、教員と職員の協働の実態と教職協働の必要性に対する両者の意識を調査すること」を目的として実施され、主に1) 教員、職員それぞれが授業や教育活動の充実・改善のために求める支援、2) 現在受けている支援、3) 教職員の協働の強化などについて設問が設定されている。1)、2) については、教員が必要だと感じている支援と職員が必要だと感じている支援とが異なっていることが、3) については、教員、職員とも高い割合で教職協働が必要であると認識していることが示されている。その上でまとめとして、教職協働に対する意識については「(教員—職員間での) 情報共有、委員会への職員の参加、役割分担を明確化した上での協働、能力向上という共通項がみられた」、また各大学における新たな業務として「教育改善、学習支援、学生支援、研究支援、IRなどの業務がすでに実施されている」との指摘がなされている。

また、同調査結果に関する総括と展望の論考において、立教大学の佐々木が「この課題研究が始まる前、すなわち3年前には『教職協働』という言葉や、教員と職員が同じ目標を持ち、同じ仕事を協調しつつそれぞれの特性、専門性を生かしながら遂行する」という考え方が、十分には浸

透していたとは言えなかった」¹³（下線部は引用者）と述べている。

しかしながら、一方で、筆者らが勤務する大学において、近年教職協働が意識されつつあることは事実であるものの、教職協働での取り組み実態は未だ期間限定的なプロジェクトとしての色が濃く、佐々木が述べるような考えにもとづきかつ恒常的な取組として定着しているとは言い難いのも事実である。

そこで、この佐々木が表現した「教員と職員が同じ目標を持ち、同じ仕事を協調しつつそれぞれの特性、専門性を生かしながら遂行する」という教職協働の形態を我々研究グループにおける教職協働の定義とし、この取組形態がどの程度具体的に、大学の教育現場で実施されているのかといった、独自の実態調査が必要であるという認識に至った。

4. 今回の調査と分析

4.1 アンケート調査からみる教職協働の実態

4.1.1 アンケート調査の概要

本アンケートは、教職協働に対する意識や必要な能力、研修制度を通じて、教職協働の定義や今後あるべき教職協働の姿を調査するものである。アンケートの主な内容は教職協働を行うべき業務や既に行っている業務、教職協働を推進するにあたって必要な能力などである。

調査期間：2012年11月～12月

調査方法：郵送調査・Web 調査

調査対象：本学教職員と関西の私立大学を中心とした教職員

4.1.2 アンケート調査の結果

①回収率

教員				職員			
	配布	回収	回収率		配布	回収	回収率
関西学院大学（本学）	35	26	74.3%	関西学院大学（本学）	100	65	65.0%
本学以外の大学	35	23	65.7%	本学以外の大学	100	59	59.0%
合計	70	49	70.0%	不明	—	4	—
				合計	200	128	64.0%

②年齢・性別

	教員		職員			総計
	男	女	男	女	不明	
20代	0	1	12	13	0	26
30代	6	5	30	21	0	62
40代	10	4	19	15	0	48
50代	12	2	9	7	0	30
60代	5	4	1	0	1	11
合計	33	16	71	56	1	177

③所属部署

教員		職員			
学部・研究科	47	総務・人事・財務	7	その他（研究支援）	4
大学のセンター・研究所	2	企画・広報	9	その他（国際交流）	2
その他	0	教務・学生（学部事務室を含む）	52	その他（小中高）	3
合計	49	図書館	4	その他（情報）	3
		キャリア（就職）・入試	8	その他（秘書・庶務）	2
		大学のセンター・研究所	12	その他	13
		その他（学長室）	2	不明	7
				合計	128

④役職

教員 [重複あり]			職員		
大学執行部経験者	7		事務局長	0	
学部執行部経験者	28		部長・次長	3	室長1名含む
役職経験なし	18		課長	21	
その他	2	センターの役職	係長・主任	28	課長補佐2名含む
合計	55		役職なし	70	
			その他	1	
			未回答	5	
			合計	128	

4. 1. 3 アンケート調査結果の整理

4. 1. 3. 1 質問 1-1、質問 1-2 から見た「教職協働のイメージと実態」(表1-1、1-2、1-3、1-4)

質問 1-1 は教員、職員それぞれのイメージに近い教職協働の業務について、質問 1-2 は実際に教職協働を行っている業務について尋ねた。それぞれの回答は以下のとおりである。

表 1-1 でまず明らかになったことは、教職員とも「⑧中長期計画の策定」、「⑮ FD・SD 活動など、教育に関する共同研修や研究の企画・実施」（以下、「⑮ FD・SD 活動の企画・実施」）が、質問 1-1、質問 1-2 との比較において、その差が大きくなったことである。このことから、大学教育の高度化・質保証に対する社会的要請の中で、従来学部事務室で行われてきた業務以外の領域においても教員、職員が協働して取り組んでいかなければならないという意識の高まりを感じることができる。

次に明らかになったのは、教職員とも「①学生の相談業務や生活支援に関する情報の共有や面談（以下、「①学生の相談業務」）」、「②カリキュラムや履修ルールなどの教務事項の意思決定（以下、「②教務事項の意思決定」）」など一般的に学部事務室で行われている業務が、問 1-1、1-2 とともに高い割合となったことである。

なお、「⑨キャリア教育・初年次教育等の授業運営」などについては、割合は小さいが、質問 1-1 の回答が教職員とも高くなっている。

次に表 1-2 は教員と職員の質問 1-1 および 1-2 それぞれの回答率を比較したものであるが、ともに大きな差があったのが、「①学生の相談業務」、「②教務事項の意思決定」、「⑮ FD・SD 活動の企画・実施」であった。中でも「⑮ FD・SD 活動の企画・実施」については、教員の回答率が非常に低いにも関わらず、職員の約 1 割が「教職協働」で取り組むのが望ましい業務として回答していることが注目される。

表 1-1 質問 1-1、1-2 に対する教員と職員の回答（質問項目比較）

	教員				職員			
	質問 1-1		質問 1-2		質問 1-1		質問 1-2	
①学生の相談業務	30	20.4%	30	20.4%	47	12.2%	61	15.9%
②教務事項の意思決定	14	9.5%	12	8.2%	69	18.0%	58	15.1%
③学生事項の意思決定	5	3.4%	7	4.8%	7	1.8%	20	5.2%
④学生募集（入試制度）	10	6.8%	18	12.2%	18	4.7%	38	9.9%
⑤会議の議事調整	8	5.4%	17	11.6%	10	2.6%	20	5.2%
⑥授業機材準備などの授業支援	3	2.0%	4	2.7%	3	0.8%	11	2.9%
⑦研究推進の支援	14	9.5%	9	6.1%	17	4.4%	26	6.8%
⑧中長期計画の策定	13	8.8%	5	3.4%	59	15.4%	30	7.8%
⑨キャリア教育、初年次教育などの授業の運営	10	6.8%	5	3.4%	35	9.1%	24	6.3%
⑩学内システムの構築	10	6.8%	5	3.4%	11	2.9%	7	1.8%
⑪認証評価などの大学評価業務	6	4.1%	6	4.1%	20	5.2%	24	6.3%
⑫大学（学部）広報	7	4.8%	8	5.4%	16	4.2%	8	2.1%
⑬予算・決算の策定	6	4.1%	8	5.4%	12	3.1%	8	2.1%
⑭施設・設備計画	4	2.7%	5	3.4%	6	1.6%	8	2.1%
⑮FD・SD 活動の企画・実施	6	4.1%	0	0.0%	48	12.5%	27	7.0%
⑯その他	1	0.7%	4	2.7%	2	0.5%	5	1.3%
⑰未回答	0	0.0%	4	2.7%	4	1.0%	9	2.3%
合計	147	100.0%	147	100.0%	384	100.0%	384	100.0%

表 1-2 質問 1-1、1-2 に対する教員と職員の回答（回答者比較）

	質問 1-1				質問 1-2			
	教員		職員		教員		職員	
①学生の相談業務	30	20.4%	47	12.2%	30	20.4%	61	15.9%
②教務事項の意思決定	14	9.5%	69	18.0%	12	8.2%	58	15.1%
③学生事項の意思決定	5	3.4%	7	1.8%	7	4.8%	20	5.2%
④学生募集（入試制度）	10	6.8%	18	4.7%	18	12.2%	38	9.9%
⑤会議の議事調整	8	5.4%	10	2.6%	17	11.6%	20	5.2%
⑥授業機材準備などの授業支援	3	2.0%	3	0.8%	4	2.7%	11	2.9%
⑦研究推進の支援	14	9.5%	17	4.4%	9	6.1%	26	6.8%
⑧中長期計画の策定	13	8.8%	59	15.4%	5	3.4%	30	7.8%
⑨キャリア教育、初年次教育などの授業の運営	10	6.8%	35	9.1%	5	3.4%	24	6.3%
⑩学内システムの構築	10	6.8%	11	2.9%	5	3.4%	7	1.8%
⑪認証評価などの大学評価業務	6	4.1%	20	5.2%	6	4.1%	24	6.3%
⑫大学（学部）広報	7	4.8%	16	4.2%	8	5.4%	8	2.1%
⑬予算・決算の策定	6	4.1%	12	3.1%	8	5.4%	8	2.1%
⑭施設・設備計画	4	2.7%	6	1.6%	5	3.4%	8	2.1%
⑮FD・SD 活動の企画・実施	6	4.1%	48	12.5%	0	0.0%	27	7.0%
⑯その他	1	0.7%	2	0.5%	4	2.7%	5	1.3%
⑰未回答	0	0.0%	4	1.0%	4	2.7%	9	2.3%
合計	147	100.0%	384	100.0%	147	100.0%	384	100.0%

表 1-3 質問 1-1 の役職別回答 (教員)

	役職経験あり						役職経験なし	
	大学学部	大学	学部	その他	合計			
①学生の相談業務	5	1	9	2	17	18.3%	13	24.1%
②教務事項の意思決定	2	0	10	0	12	12.9%	2	3.7%
③学生事項の意思決定	1	0	4	0	5	5.4%	0	0.0%
④学生募集 (入試制度)	0	0	4	0	4	4.3%	6	11.1%
⑤会議の議事調整	2	1	1	1	5	5.4%	3	5.6%
⑥授業機材準備などの授業支援	0	0	2	0	2	2.2%	1	1.9%
⑦研究推進の支援	3	1	7	0	11	11.8%	3	5.6%
⑧中長期計画の策定	2	0	6	0	8	8.6%	5	9.3%
⑨キャリア教育、初年次教育などの授業の運営	0	0	5	0	5	5.4%	5	9.3%
⑩学内システムの構築	1	0	5	0	6	6.5%	4	7.4%
⑪認証評価などの大学評価業務	1	0	2	0	3	3.2%	3	5.6%
⑫大学 (学部) 広報	0	0	1	1	2	2.2%	5	9.3%
⑬予算・決算の策定	0	0	4	0	4	4.3%	2	3.7%
⑭施設・設備計画	0	0	3	0	3	3.2%	1	1.9%
⑮FD・SD 活動の企画・実施	1	0	3	1	5	5.4%	1	1.9%
⑯その他	0	0	0	1	1	1.1%	0	0.0%
⑰未回答	0	0	0	0	0	0.0%	0	0.0%
合計	18	3	66	6	93	100.0%	54	100.0%

表 1-4 質問 1-1 の役職別回答 (職員)

	役職あり					役職経験なし		その他 未回答
	部長・次長	課長	係長・主任	合計				
①学生の相談業務	0	9	9	18	11.5%	27	12.9%	2
②教務事項の意思決定	1	10	19	30	19.2%	36	17.1%	3
③学生事項の意思決定	0	1	2	3	1.9%	4	1.9%	0
④学生募集 (入試制度)	1	3	2	6	3.8%	11	5.2%	1
⑤会議の議事調整	0	1	1	2	1.3%	7	3.3%	1
⑥授業機材準備などの授業支援	0	0	0	0	0.0%	3	1.4%	0
⑦研究推進の支援	0	4	5	9	5.8%	8	3.8%	0
⑧中長期計画の策定	1	14	12	27	17.3%	31	14.8%	1
⑨キャリア教育、初年次教育などの授業の運営	2	6	8	16	10.3%	18	8.6%	1
⑩学内システムの構築	0	1	3	4	2.6%	6	2.9%	1
⑪認証評価などの大学評価業務	1	2	7	10	6.4%	9	4.3%	1
⑫大学 (学部) 広報	0	2	1	3	1.9%	13	6.2%	0
⑬予算・決算の策定	1	4	2	7	4.5%	4	1.9%	1
⑭施設・設備計画	1	1	1	3	1.9%	3	1.4%	0
⑮FD・SD 活動の企画・実施	1	5	12	18	11.5%	27	12.9%	3
⑯その他	0	0	0	0	0.0%	1	0.5%	1
⑰未回答	0	0	0	0	0.0%	2	1.0%	2
合計	9	63	84	156	100.0%	210	100.0%	18

続いて、表 1-3、1-4 は、質問 1-1 における教員・職員ごとの役職別の回答一覧である。教員は、表 1-3 にあるように「①学生の相談業務」は役職に関係なく、高い割合で教職協働の業務としてイメージしているが、「②教務事項の意思決定」、「⑦研究推進の支援」、「⑮ FD・SD 活動の企画・実施」については、役職経験ありの教員が役職経験なしの教員に比べ高く、逆に「④学生募集」や「⑫大学広報」で役職経験なしの教員が高くなった。逆に職員は、表 1-4 のとおり、役職経験の有無による差がほとんどみられなかった。

以上のことから、教員においては役職経験の有無により、教職協働において取り組む業務のイメージに差が生じていることが明らかになった。

4. 1. 3. 2 質問 2 「教職協働の必要性」(表 2)

質問 2 では「①とても必要だと思う」、「②必要だと思う」の合計が回答者の 98.9% を占めており、教職員とも教職協働が必要であると認識していることがわかった。また、「とても必要」と「必要」の回答割合は、教員、職員で対象別の差がみられなかった。

表 2 教職協働の必要性

	教員		職員		合計	
とても必要だと思う	30	61.2%	77	60.2%	107	60.5%
必要だと思う	19	38.8%	49	38.3%	68	38.4%
あまり必要だと思わない	0	0.0%	1	0.8%	1	0.6%
必要だと思わない	0	0.0%	1	0.8%	1	0.6%
合計	49	100.0%	128	100.0%	177	100.0%

4. 1. 3. 3 質問 3 「教職協働を強化することによるメリット」(表 3)

表 3 のとおり、教員、職員とも「②学生サービス（履修指導・奨学金・キャリア相談）の向上」、「③教育力（カリキュラムやプログラム）の向上」に回答が集中しているが、職員は「③教育力（カリキュラムやプログラム）の向上」と回答した割合が、教員に比べ高くなった。他の調査項目でも同様であるが、職員は教員に比べ、教職協働による教育力の向上を重要視していると言える。

表 3 教職協働を強化することがもたらすメリット

	教員		職員		合計	
①大学の知名度の向上	0	0.0%	6	4.7%	6	3.4%
②学生サービス（履修指導・奨学金・キャリア相談）の向上	23	46.9%	30	23.4%	53	29.9%
③教育力（カリキュラムやプログラム）の向上	19	38.8%	76	59.4%	95	53.7%
④研究力の向上	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
⑤課外活動の活性化	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
⑥メリットはない	1	2.0%	1	0.8%	2	1.1%
複数回答	3	6.1%	3	2.3%	6	3.4%
その他	3	6.1%	12	9.4%	15	8.5%
合計	49	100.0%	128	100.0%	177	100.0%

4. 1. 3. 4 質問 4 「今後教職協働を行うべき分野」(表 4)

質問 4 で明らかになったのは、「⑮ FD・SD 活動の企画・実施」が質問 1-1、1-2 と同様に教員と職員間では乖離がみられたことである。また、教員は質問 1 でも「①学生の相談業務」に 20% を超える回答があったが、学生対応が複雑化する中で更なる職員との協働を求めているので

はないかと推察される。なお、「⑧中長期計画の策定」や「⑨キャリア教育、初年次教育などの授業の運営」については教職員ともに高くなった。質問 1-1、1-2 の結果と同様に、これまで学部で行われてきた業務以外の領域においては、協働して取り組む必要があるという意識の高まりを感じることができる。

表 4 今後教職協働を行うべき分野は何か。(もっとも近い項目から順に 3 つ)

	教員		職員	
①学生の相談業務	64	21.8%	91	11.8%
②教務事項の意思決定	27	9.2%	105	13.7%
③学生事項の意思決定	14	4.8%	10	1.3%
④学生募集（入試制度）	10	3.4%	51	6.6%
⑤会議の議事調整	5	1.7%	10	1.3%
⑥授業機材準備などの授業支援	10	3.4%	4	0.5%
⑦研究推進の支援	14	4.8%	51	6.6%
⑧中長期計画の策定	38	12.9%	129	16.8%
⑨キャリア教育、初年次教育などの授業の運営	29	9.9%	92	12.0%
⑩学内システムの構築	27	9.2%	22	2.9%
⑪認証評価などの大学評価業務	11	3.7%	32	4.2%
⑫大学（学部）広報	9	3.1%	37	4.8%
⑬予算・決算の策定	7	2.4%	29	3.8%
⑭施設・設備計画	9	3.1%	11	1.4%
⑮FD・SD 活動の企画・実施	8	2.7%	84	10.9%
⑯その他	9	3.1%	4	0.5%
⑰未回答	3	1.0%	6	0.8%
合計	294	100.0%	768	100.0%

※もっとも近いと回答した項目に 3 倍、その次に近いと回答した項目に 2 倍をして傾斜を行っている。

4. 1. 3. 5 質問 5 「教職協働を実践するにあつて職員に必要な能力」(表 5)

質問 5 において、教員と職員間で一番乖離があったのが、「⑨高等教育に関する知識」であった。これまでの質問項目でも職員は「FD・SD」に対する意識は高く、本質問項目でもそれを裏付ける結果となった。なお、「⑨高等教育に関する知識」に関連した項目として「⑥国内外他大学の事例の調査分析能力」があげられる。この 2 つの質問項目を合算すると教職員とも約 22% となり、教員、職員ともに上位であった「②コミュニケーション能力」や「③担当部署（職務）の専門知識」を押さえて、最も必要な知識と考えられている。

4. 1. 3. 6 質問 6 「教職協働を更に推進するために必要なもの」(表 6)

質問 6 では教員、職員とも「②教職員間の日常的なコミュニケーション」、「③教職員の相互理解や問題意識の共有」が上位であった。教職員間での「相互理解」、「問題意識の共有」や「コミュニケーション」といったキーワードから考えると、教職員間で具体的な課題をデータなどにもとづいて共有し、改善に向けた取組を行う場が十分に設定されていない現状が窺える。

また、職員では「④職員の位置づけ（意識）を変えること」、「⑦職員の専門性の向上」の割合が高い。このことから、職員自身に、従来型の事務職員像からの脱却と、職員の専門性を向上さ

せるための職能開発が必要という認識が高まってきていると言える。

表5 教職協働を実践するにあたって、職員にはどのような能力が必要か。
(もっとも必要な項目から順に3つ)

	教員		職員	
①外国語運用能力	6	2.0%	20	2.6%
②コミュニケーション能力	61	20.7%	167	21.7%
③担当部署（職務）の専門知識	65	22.1%	166	21.6%
④文章表現能力	8	2.7%	22	2.9%
⑤交渉・折衝能力	28	9.5%	95	12.4%
⑥国内外他大学の事例の調査分析能力	42	14.3%	80	10.4%
⑦学校法人会計などの財務能力	7	2.4%	23	3.0%
⑧コーディネート能力	40	13.6%	70	9.1%
⑨高等教育に関する知識	19	6.5%	90	11.7%
⑩その他	8	2.7%	26	3.4%
⑪未回答	10	3.4%	3	0.4%
⑫複数回答	0	0.0%	6	0.8%
合計	294	100.0%	768	100.0%

※もっとも近いと回答した項目に3倍、その次に近いと回答した項目に2倍をして傾斜を行っている。

表6 教職協働を更に進めるためには何が必要か。(もっとも必要な項目から順に3つ)

	教員		職員	
①規定や役職による権限や責任の明確化	30	10.2%	79	10.3%
②教職員間の日常的なコミュニケーション	80	27.2%	143	18.6%
③教職員の相互理解や問題意識の共有	88	29.9%	177	23.0%
④職員の位置づけ（意識）を変えること	25	8.5%	123	16.0%
⑤教員の位置づけ（意識）を変えること	15	5.1%	71	9.2%
⑥教授会自治の見直し	6	2.0%	43	5.6%
⑦職員の専門性の向上	32	10.9%	110	14.3%
⑧教員の事務業務への参画	1	0.3%	7	0.9%
⑨その他	11	3.7%	14	1.8%
⑩未回答	6	2.0%	1	0.1%
総計	294	100.0%	768	100.0%

※もっとも近いと回答した項目に3倍、その次に近いと回答した項目に2倍をして傾斜を行っている。

4. 1. 3. 7 質問7「教育力向上のために『教職協働』をどのように推進するか」

質問7については、自由記述で聞いた。多種多様な意見があったが、「専門性」、「コミュニケーション」について述べられた意見が多く、次いで「役割分担」、「対等」についての記述も目立った。なお、専門性について述べられた意見では、教員・職員それぞれが専門性を高める必要があるという記述が多かった。全体的には、教員・職員の双方で専門性を活かし、高め、それぞれの役割分担を行いながら業務を行い、教職員間でコミュニケーションをはかるべきという意見が多かった。

この内容は、佐々木が用いた表現で、我々が教職協働の定義として考えた「教員と職員が同じ

目標を持ち、同じ仕事を協調しつつそれぞれの特性、専門性を生かしながら遂行する」ということとはほぼ同義であり、教職協働を推進するひとつの有効な視点を提供するものであると考えられる。

4. 1. 3. 8 現行の研修制度（質問8）と教職協働の推進に必要な研修制度（質問9）の比較（表7）

質問8と9で明らかになったことは、現行の研修制度を職員に求められる能力の広がりに応じて再考する必要があるということである。

「FD・SD研修」や「職能開発型研修（コミュニケーション能力）」（以下、「コミュニケーション研修」）がそれぞれ上位にきており、一見すると教職協働のために必要な研修と既に実施されている研修との間に差は見られない。しかし、質問1であった「⑧中長期計画の策定」や「⑮FD・SD活動の企画・実施」など、イメージする教職協働がまだ実際には行なえていない現状に鑑みると、研修の質や内容を検討する必要があるとも言える。例えば、講演会を聴くことも昨今の高等教育の動向や他大学の事例を把握できる貴重なSD研修ではあるが、講演会後に振り返りの座談会や勉強会を設けるなどして、より積極的に実業務に反映していける仕組みが必要である。また「大学院・他大学派遣研修」や「他大学事例研修」は、質問5で教職協働を実施するにあたって職員に求められる能力として、高等教育の知識や国内外他大学の事例の調査分析能力が高い割合であったことから、特に必要とされている研修プログラムの一つであるとも考えられる。

表7 現在行なわれている研修、今後教職協働に必要だと考える研修の比較（複数回答可）
（質問9はもっとも必要と思う項目から順に3つ）

	質問8	質問9
①外国語研修	78	23
②FD・SD関連研修	77	188
③職能開発型研修（コミュニケーション能力）	77	122
④職能開発型研修（文章表現能力）	55	22
⑤職能開発型研修（交渉・折衝能力）	43	98
⑥大学院・他大学派遣研修	32	101
⑦大学の歴史（自校教育）	59	30
⑧学校法人会計など財務研修	67	53
⑨他大学の事例研修	13	80
⑩その他	16	30
⑪不明	0	21
合計	517	768

※質問9はもっとも近いと回答した項目に3倍、その次に近いと回答した項目に2倍をして傾斜を行っている。

4. 1. 4 アンケート調査の結果より明らかになった点

以上のアンケートの結果により示唆された点は以下の5つである。

- ①教員、職員とも「学生サービスの向上」や「教育力の向上」のために教職協働で取り組むことが有効であると考えている。
- ②教職協働を推進するためには、教員、職員とも「教職員間の日常的なコミュニケーション」や「教職員の相互理解や問題意識の共有」を図る必要を感じている。
- ③しかし、教育に関する共同研修や研究の企画・実施などの「FD・SD活動」を教職協働

で行なうことに対して、教員と職員との間で意識の差が顕著である。

- ④教育力向上のためには、教職員が各々の「専門性」を高め、活かし、「役割分担」を行ないながら、業務を行なう必要がある。
- ⑤職員の専門性向上には、研修制度の再考が必要である。例えば、「大学院・他大学派遣研修」や「他大学事例研修」など、職員に求められる能力の広がりに応じた「実践型」の研修をこれまで以上に実施するとともに、既存の「FD・SD研修」や「コミュニケーション研修」の質や内容の改善が必要である。

4.2 インタビュー調査からみる教職協働の実態

4.2.1 インタビュー調査の概要

本インタビュー調査は、アンケート調査だけでは見えてこない教職協働の実態や、教職協働で先進的な取組を行なっている大学での成功事例の収集、本学との比較を行なうため、追加で実施した。なお、アンケート調査の対象は「関西の私立大学が中心」であるため、本調査では「関西以外の国立大学」を対象とした。

他大学（東北地区国立大学）職員	1名
他大学（四国地区国立大学）教員	1名
本学学部執行部経験教員	2名
本学学部事務室勤務職員	2名

4.2.2 インタビュー内容

①勤務先大学の教職協働の実態

- ・プロジェクト型の新しい業務や分野については教職協働が進んでいるが、カリキュラム改編などの分野については教職協働が十分には進んでいない（他大学職員）。
- ・正課教育ではなく、単位は付与されないが、教職員が関与・支援する教育活動や学生支援活動である準正課教育や正課外教育に教職協働が必要である（他大学教員）。
- ・カリキュラム改編や学生対応など正課教育で教職協働が行なわれている（本学教員・職員）。

②教職協働を実践していくにあたり必要な知識・能力

- ・大学の歴史や社会情勢の把握。大学で働くことの気概や使命感（他大学職員）。
- ・学内の意思決定ルールや文部科学省の動向、他大学の事例などの業務上の知識やコミュニケーション能力、新しいアイディアを産み出す発想力（他大学教員）。
- ・自分の経験を相対化できる他者への想像力。自己の経験や教育へのこだわりは重要だが、生身の学生に接する上で学生個々の事情に沿った対応も必要。どちらかといえば個別ケースを重視する教員とのバランスを保ちつつ、組織論に偏り過ぎない協働を望む（教員については逆も然り）（本学教員）。
- ・教員の“想い”を明確なゴール目標とタスクに共通言語化する能力、プロジェクトマネジメントの能力（本学職員）。
- ・高等教育のトレンドおよび学内外の規程・法令への理解。教育に関するシーズを制度に落とし込む構想力（本学職員）。

③教職協働により各種取組を成功に導くための要素・ポイント

- 大学職員としてのプロ意識と実力（他大学職員）。
- 個々人のスキルアップと良い意味での教員と職員の業務のすみわけ（他大学教員）。
- 教職協働で実施される業務の多くは職員にとっては日常業務、教員にとっては役職上担当することが多いので、そのベースとなる知識・経験に大きな差があるが、教職員は、お互いに業務上での判断を相手に丸投げにせず、“教育”という視点で対応できるかどうか（本学教員）。
- 教員、職員それぞれの立場での知識や経験を持った上で、学生一人ひとりによって異なる“想い”を、教員・職員という役割を超えて“教育”という視点でともに考えられるかどうか（本学教員）。
- 漠然とした要望や不満の要件を整理し、ゴール目標とタスクを明確化、共有すること。日々の業務すべてがプロジェクトであるという認識を持ち、マネジメントしていく必要がある（本学職員）。
- まずは教育に対する価値観を共有することが大切。その上で、同じ土俵（価値観）に立ちつつも、価値観を“かたち（制度）”にするために、職員としてどのような役割（機能）が果たせるのか、検討する。教員にはシーズ（ノウハウ、アイデア）が満ちている。それを如何にして引き出すか（本学職員）。
- 大学が組織化、分業化され、職員は事務処理、教員は授業を教えるという役割に分化したという考えもあるけれども、もはやその分担では成り立たない。ともに現場で一緒に培ってきた知恵と経験から、そこを脱却して学生への教育、学部活性化に資する“教職協働”を考えるべき。そのために、職員はもう少し前面に立ってもよいのでは（本学教員）。

4.2.3 インタビュー調査の結果より明らかになった点

- ①教職協働については、大学によりその求められる場面は異なる。
- ②教職協働を行なう前提として、職員は大学の歴史・意思決定フローへの理解、諸規程・法令に対する知識修得、文部科学行政や他大学事例などの高等教育の動向把握などが必要とされる。
- ③教職協働を実践していくにあたり職員には、課題や価値観を共有するためのコミュニケーション力、想いやアイデアを具体化する構想力、全体を調整・運営できるプロジェクトマネジメント力が必要である。
- ④教員・職員という役割を超えて“教育”という視点で、自分の持っている経験や知識をもとに、ともに考え、行動していくことが真の“教職協働”ではないか。

5. 教職協働に求められる職員の能力とその修得方法

表7の結果が示す通り、教職協働を推進するにあたっては、外国語研修、財務研修などの既存の「知識修得型」研修よりも、FD・SD研修、コミュニケーション研修などの「実践型」研修の強化を求める声が強いことが明らかとなった。また、大学院・他大学派遣研修や他大学の事例研修のニーズが高まっていることも明らかになった。特に後者の研修については、職員人事制度の一つに位置づけられていても、その参加については、多くは自主性に委ねられていると推察さ

れる。職員が教育力と関連づけて能力開発が求められている近時の状況を踏まえ、費用面や待遇面の支援を含め、制度設計を見直す必要があると言える。

また、インタビュー調査では、教職協働を実践する知識・能力には、その前提となるものと、それを実質化する際に必要となるものがあることも示唆された。本調査で、すべてを明確に切り分けるのは困難であるが、従来型の人事制度における「ジェネラリスト養成」研修には不足する領域があることが見えてきたことは、今回の成果である。具体的には、最新の国内外の高等教育の動向や他大学の取組状況などを系統立てて学ぶプログラムを、各大学の高等教育センターなどの機能を有効に活用し、提供していくことなどが考えられる。

もっとも、全ての大学が自前でこういったプログラムを提供することは、実質的には困難であり、これまで以上に大学間の連携や共通プログラムの開発が必要になる。先行事例として、愛媛大学を中心とした「四国地区大学教職員能力開発ネットワーク」(SPOD)や東北大学のPDP(Professional Development Program)が提供する多彩な研修プログラムを積極的に活用することも費用・効果の両面において有益であると考ええる。

なお、筆者らが勤務する大学でも中堅層レベルまでに求められる最低限の資質・能力を育成する研修プログラムとして、リスクマネジメント研修、コーチング研修、タイムマネジメント研修、プレゼンテーション研修の4つを実施している。さらに、職員に大学経営のマネジメント能力や専門性が求められる時代となっていることを踏まえるなら、リーダー養成プログラムや部門専門性を育成するプログラムなどの開発が必要である。このような意味で、人事制度の枠に留まらない組織的な人材開発体系の検討が不可欠な時代となっていると言える。

6. 2つの調査から得られた知見

教員、職員とも教職協働で教育力の向上に取り組むことが必要だという認識を持っているものの、実際に取り組んでいる内容と今後取り組まなければならない内容に対する認識が教員、職員で異なることが、今回の調査で明確になった。その意味では、教職協働に対する個々人での捉え方や取組実態に差があるという我々の仮説を裏付けるものとなった。また、今回の調査では、新たな知見として、職員は高度化した競争的環境を勝ち抜くために、教職協働でFD・SD活動を実施することによる大学としての教育力の向上や、FD・SD研修による教員、職員それぞれの職能開発としての教育力の向上の必要性を痛感していることも明らかとなった。また、教職協働で教育の高度化を推進していくためには、教員、職員とも「教職員間の日常的なコミュニケーション」や「教職員の相互理解や問題意識の共有」が不可欠であるという共通認識があることも明らかとなった。

では、この「教職員の相互理解や問題意識の共有」の実現に向けて橋渡しをするにはいかなる能力や制度設計が必要であろうか。

内藤・原(2009)は、教職協働の成功事例から、教職協働を実現させる職員側の要因として、①職員への責任と権限の付与、②コミュニケーション能力の向上、③プロジェクトマネジメント力の養成を挙げている¹⁴。本研究でも、職員へのインタビューにおいて、「明確なゴール目標とタスクに共通言語化する能力」、「プロジェクトマネジメント力」の必要性に言及があった。これらは教育の高度化を推進するパートナーである教員の“想い”を引き出し、共有し、具体的な施

策に結びつけるのに不可欠な能力であると言える。また、そのことを通じ、信頼関係が醸成され、職員への責任と権限が適切に分配されることにつながることも明らかであろう。こうしたことを踏まえれば、職員自身の意識改革が教育を変える可能性への扉の鍵を握っていることを、今一度認識する必要がある。

そうすると、「教職員の相互理解や問題意識の共有」は実際にどのような形、場面で行なっていけるのかという問題にも突き当たる。

この点については、現実的な改善策の第一歩として、多くの大学においてFDとSDの研修が、分断された形で行なわれている現状を、課題や価値観を共有するコミュニケーションの場として統合して実施することを提案したい。

P. ドラッガーは「組織の目的は専門知識を共通の課題に向けて統合すること」¹⁵だと述べているが、この「専門知識」を「固有の経験や情報」と置き換えてみてもよいかもしれない。すでに京都文教大学などでは、学習支援や学生指導の面で効果が上がっているという事例¹⁶もあるように、教職員それぞれが抱える課題は、実は共通する課題であり、共有するよい機会にもなる。教育の高度化、組織化に向け、優れた取組に学ばない手はない。

7. 今後の課題

今回の研究では、時間的制約から十分な先行研究のレビュー、インタビュー調査、また国立、私立という設置形態の違いによる分析などが行なえていない。先駆的な事例に学ぶ「学習する組織」となるためにも、さらに多くの大学の取組事例を収集し、実践に活かす仕組づくりを継続していく必要がある。また、今回の調査では、「職員の専門性とは何か」という点を明確化することができていないことも課題として残っている。さらには、職員の能力開発を継続的に支援するためのスタッフ・ポートフォリオなどの仕組についても、検討していく必要がある。これらを今後の課題として、ひとまず本稿をとじる。

〔注〕

- 1 本研究ノートは、「教職協働と職能開発に関する萌芽的研究（研究代表者 法学部・教授 原田剛）」として、2012年度度高等教育推進センター共同研究助成を受けて行なった研究成果の一部である。なお、共同研究結果については、既に、研究代表者によって報告書が提出されている。
- 2 文部科学省ホームページ 2013年5月17日閲覧。
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo0/toushin/1217067.htm
- 3 福島一政（2010）『大学経営論』日本エディタースクール出版部 pp.132-133
- 4 澤谷敏行（2006）「大学行政管理学会における職員論」関西学院研修紀要第27号 p.18
- 5 文部科学省ホームページ 2013年6月4日閲覧。
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/old_chukyo/old_daigaku_index/toushin/1315932.htm
- 6 文部科学省ホームページ 2013年5月17日閲覧。
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/old_chukyo/old_daigaku_index/toushin/1315960.htm
- 7 文部科学省ホームページ 2013年5月17日閲覧。
http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afldfile/2008/12/26/1217067_001.pdf
- 8 文部科学省ホームページ 2013年5月17日閲覧。
http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afldfile/2008/12/26/1217067_001.pdf

- 9 文部科学省ホームページ 2013年5月17日閲覧。
http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/__icsFiles/afieldfile/2008/12/26/1217067_001.pdf
- 10 文部科学省ホームページ 2013年6月4日閲覧。
http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/__icsFiles/afieldfile/2012/10/04/1325048_1.pdf
- 11 今田晶子 (2008)「コラボレーションの前提を考える」大学教育学会誌第30巻第2号 pp.32-35 (32)
- 12 清水栄子 (2011)「SD の新たな地平—『大学人』能力開発に向けて—アンケート結果の概要について」大学教育学会誌第33巻第1号 pp.53-57
- 13 佐々木一成 (2011)「大学教育学会誌第33巻第1号当課題研究の総括と展望—これまでの議論とアンケート結果を踏まえて」大学教育学会誌第33巻第1号 pp.66-69(66)
- 14 内藤雅宏・原隆一郎 (2009)「大学力向上のための教職協働のあり方」大学行政管理学会誌13号 pp.155-161(158-159)
- 15 P・F・ドラッガー著, 上田惇生編訳 (2000)『プロフェッショナルの条件』ダイヤモンド社 p.31
- 16 大学基準協会ホームページ 2013年6月4日閲覧。
<http://www.juaa.or.jp/images/accreditation/pdf/result/university/2012/kyotobunkyo.pdf>

参考文献

- [1] 寺崎昌男 (2007)『大学改革その先を読む』東信堂
- [2] 清水亮・橋本勝編著 (2012)『学生・職員と創る大学教育』ナカニシヤ出版
- [3] 福澤英弘著 (2009)『人材開発マネジメントブック』日本経済新聞出版社
- [4] 山本眞一著 (2012)『大学事務職員のための高等教育システム論』東信堂
- [5] 小田隆治著 (2010)『大学職員の力を引き出すスタッフ・ディベロップメント』ナカニシヤ出版
- [6] 独立行政法人日本学生支援機構編 (2008)『大学と学生』第60号 (通算534号)
- [7] リクルート編 (2011)『大学・短期大学・専修学校のためのリクルートカレッジマネジメント』第29巻第1号 (通算166号)